

## KİŞİLİĞİN KARANLIK YÖNÜNÜN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

*Pelin KANTEN\**  
*Murat YEŞİLTAS\*\**  
*Ramazan ARSLAN\*\*\**

**Alınış Tarihi: 11 Aralık 2014**

**Kabul Tarihi: 26 Ocak 2015**

**Öz:** Bu çalışma, kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünü incelemektedir. Literatürde, kişiliğin karanlık yönü ve psikolojik sözleşme algısı işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkili olması beklenen faktörler kapsamında kişiliğin karanlık yönü ve psikolojik sözleşmenin rolü ele alınmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda, Antalya ve Bodrum'da faaliyet gösteren dört adet beş yıldızlı otel işletmesinin 237 çalışanından anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiş ve anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve makyavelist kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği; narsistik kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir role sahip olduğu görülmüştür. Psikopat kişilik özelliğinin ise üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişiliğin Karanlık Yönü, Psikolojik Sözleşme, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Düzenleyici Etki, Otel İşletmeleri.

### THE MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN THE EFFECT OF DARK SIDE OF PERSONALITY ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS

**Abstract:** This study investigates the moderating role of psychological contract in the effect of dark side of personality on counterproductive work behaviors. In the literature, dark side of personality and perception of psychological contract considered as an important factors that are effective on attitudes and behaviors of employees. In this study, it has been examined the dark side of personality and role of psychological contract that may have effect on the counterproductive work behaviors. According to the aim of the research, data has been collected via survey method from 237 employees who are working five-star hotel establishment which are located in Antalya and Bodrum. In this respect, exploratory and confirmatory factor analysis, correlation and

\* Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

\*\* Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

\*\*\* Öğr. Gör. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

hierarchical regression analysis were used for the data analyses and it has been obtained significant results. Based on the findings, it is observed that Machiavellianism has a positive and significant effect on employees' counterproductive work behaviors and it is found that there is a moderating role of psychological contract in the effect of machiavellianism on counterproductive work behaviors. However, narcissism has a negative and significant effect on employees' counterproductive work behaviors and it is found that there is a moderating role of psychological contract in the effect of narcissistic personality on counterproductive work behaviors. Moreover, it has been seen that psychopathy has no significant effect on employees' counterproductive work behaviors

**Keywords:** Dark Side of Personality, Psychological Contract, Counterproductive Work Behaviors, Moderating Effect, Hotel Establishments.

### **I. Giriş**

Hızla değişen çalışma yaşamında, örgütlerin somut varlıklardan ziyade işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek, deneyim, kişilik gibi bireysel özelliklerini niteleyen soyut unsurlara artan bir şekilde odaklandığı görülmektedir (Hsieh vd., 2011: 38). Günümüzde, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, bireysel farklılıklara sahip nitelikli işgörenlerin cezbedilmesi ve elde tutulması ile ilişkilendirilmektedir (Spagnoli ve Caetano, 2012: 255). Bireysel farklılıklar; değerler, yetenekler, kişilik gibi unsurları kapsayan, işgörenlerin tutum ve davranışlarına yansıyan özelliklerin bütünüdür (Çetin ve Basım, 2013: 94). Kişilik özellikleri ise bireysel farklılıkların temelinde yer alan, bireye özgü olan, duygu, düşünce ve davranış şekillerini içermektedir (Alkahtani vd., 2011: 73-74). Bununla birlikte, kişilik özellikleri, bireylerin tutum ve davranışlarının altında yer alan nedenleri açıklayan, tutum ve davranışları yönlendiren ve etkileyen bir niteliğe sahiptir (Chien-Wen vd., 2013: 79). Dolayısıyla, kişilik özelliklerinin bireylerin örgütsel süreçlerde ve sosyal yaşamlarında sergiledikleri davranışların önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir (Sığı ve Gürbüz, 2011: 31).

Kişiliğin, bireylerarası sosyal etkileşim düzlemlerine yansımalarıyla, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı sergiledikleri tutum ve davranışları etkilemesi beklenmektedir. Özellikle hizmet sunan örgütlerde, işgörenlerin hizmet süreçlerinde müşterilerle doğrudan etkileşime girmesi, kişilik özelliklerini daha da önemli hale getirmektedir (Sarkey vd., 2013: 2). Bu bağlamda hizmet endüstrisinin önemli bileşenlerinden birisini oluşturan otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin sahip olması gereken kişilik özelliklerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü otel işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanması ve müşteri memnuniyetinin elde edilmesi sektörün gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin istihdamı ile mümkündür (Jovičić vd., 2011: 119-120). Başka bir ifadeyle, otel işletmelerinin başarısı için, yoğun çalışma koşullarına uyum sağlayabilecek en uygun, doğru ve olumlu kişilik özellikleri taşıyan işgörenlerin temini ve seçimi önem arz etmektedir (Aksu vd., 2010: 1114). Ancak, toplumda olumlu kişilik özelliklerinin yanında

olumsuz veya karanlık yön olarak nitelendirilen bazı özelliklere sahip olan bireyler de mevcuttur. Çoğu zaman bu özelliklere sahip bireylerin işgören seçim süreçlerinde belirlenemediği ve örgütlerde istihdam edildiği göz ardı edilmemelidir. Bu doğrultuda, örgütlerin olumsuz kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin nasıl yönetilmesi gerektiği sorusuyla karşı karşıya geldikleri ifade edilebilir.

Kişilik özelliklerinin, işgörenlerin örgütsel süreçlerdeki tutum ve davranışlarını önemli düzeyde etkilemesi ve örgüt tarafından istenen çıktılardan elde edilmesinde kritik bir role sahip olması, kişiliğin olumlu ve olumsuz yönünün birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Günümüzde, örgütler ve araştırmacılar, kişilik özelliklerini olumlu boyutuyla değerlendirmekten ziyade, kişiliğin olumsuz yönünü de dikkate almaları, örgüt ve toplum açısından oluşturacağı zararları daha geniş bir perspektiften değerlendirmeleri gerektiğinin farkındadır (Heijnis, 2009: 4). Özellikle, son yıllarda iş yaşamında etik olmayan uygulamaların artması nedeniyle, yönetim alanındaki araştırmacıların, örgütsel yaşamın ve kişiliğin karanlık yönüne odaklandığı görülmektedir (Spain vd., 2014: 41; Jonason vd., 2015: 112). Kişiliğin karanlık yönünü, bireylerin iş ve sosyal yaşamdaki birçok tutum ve davranışı üzerinde belirleyici rol oynayan bir kişilik bozukluğu olarak ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgütsel ve toplumsal açıdan olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bununla birlikte, iş ve sosyal yaşamda kişilik bozukluğuna veya olumsuz kişilik özelliklerine sahip olan bireylerle karşılaşmak kaçınılmazdır. Dolayısıyla, toplumsal yaşamın bir gerçeği olan karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin örgütsel süreçlerdeki olumsuz tutum ve davranışlarının önlenmesi, bu tutum ve davranışların azaltılması örgütlerin başarısı açısından oldukça önem taşımaktadır.

Karanlık kişilik özelliğine sahip işgörenlerin tutum ve davranışlarının hizmet süreçlerindeki kritik rolü sebebiyle, araştırmanın uygulama açısından kapsamı otel işletmeleri olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, kişiliğin karanlık yönünü oluşturan narsistik, makyavelist ve psikopat kişilik özellikleri ele alınarak, bu özelliklerin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde psikolojik sözleşme algısının rolünün irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, otel işletmelerinde karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünün açıklanmasının önem taşıdığı düşünülmektedir.

## **II. Kavramsal Çerçeve**

### *A. Kişiliğin Karanlık Yönü*

Kişilik, bireylerin çevresine tepki göstermek veya çevresiyle etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamını nitelemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 133). Kişilik, işgörenlerin örgütsel çevredeki davranışlarının temelini

oluşturan bireye özgü olan ve bireyleri birbirlerinden farklılaştıran özellikler bütünüdür (Kanten, 2014: 161). Bu özelliklerin bireylerin tutum ve davranışlarına yansıma şekli, kişiliğin olumlu ve karanlık yönü arasındaki ayrımı göstermektedir. Kişiliğin olumlu yönü, bireylerin sosyal etkileşim düzeylerinin niteliğini olumlu sıfatlarla eşleştiren bir takım özellikleri içermektedir (Kaiser vd., 2013: 3). Kişiliğin karanlık yönü ise, toplum tarafından hoş karşılanmayan, bireyler ve örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğuran belirgin kişilik özelliklerini temsil etmektedir (Judge ve LePine, 2007: 334; Jonason vd., 2010: 373). Diğer bir ifadeyle, kişiliğin karanlık yönü, bireylerin toplumda kendilerini ön plana çıkarma, çevrelerine duygusal açıdan kayıtsız kalma, agresif tutum ve davranışlar sergilemeleri gibi özellikler içermektedir (Cairncross vd., 2013: 691). Bununla birlikte, anti-sosyal bir kişilik özelliği veya bir kişilik bozukluğu olarak da nitelendirilen kişiliğin karanlık yönü; empati eksikliği, üstün olma arzusu ve kibir gibi duygularla ilişkilendirilmektedir (Giammarco ve Vernon, 2014: 23). Ayrıca kişiliğin karanlık yönü, bireyin çevresindekilere karşı duyarsız kalması, çevresindekileri kendi çıkarları için kullanması, aldatması, etkilemesi, kişilerarası ilişkilerde gerginlik oluşturması gibi özellikleri de kapsamaktadır (Jonason vd., 2014: 117).

Literatürde, araştırmacılar tarafından kişiliğin karanlık yönünün temellerini yaşam öyküsü teorisinin oluşturduğu ileri sürülmektedir (McDonald vd., 2012: 601). Yaşam öyküsü teorisi, bireylerin farklı çevresel koşullara uyum sağlayabilmelerinin, karşılaştıkları olumlu veya olumsuz durumlara tepki verebilmelerinin bireysel farklılıklar çerçevesinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, yaşam öyküsü teorisine göre karşılaşılan çevresel koşullar sebebiyle bireylerin karanlık kişilik özelliklerine sahip olmaları veya bu özellikleri sürdürmeleri beklenebilir (Kavanagh vd., 2013: 666). Başka bir ifadeyle yaşam öyküsü teorisi, kritik önem taşıyan sosyal veya çevresel olaylarda bireylerin kişilik özellikleri çerçevesinde yaşamlarına ilişkin doğal tutumlar geliştirdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla bireylerin toplumda yalancılık, şiddet, uyumsuzluk gibi anti-sosyal eğilimler, bencil ve çıkarıcı tutum ve davranışlar sergilemeleri karanlık kişilik özellikleriyle ilişkilendirilmektedir (Jonason ve Webster, 2012: 521).

Kişiliğin karanlık yönü ile ilgili çalışmalarda, karanlık kişilik özelliklerinin sınıflandırılmasına ilişkin evrensel olarak kabul edilen bir görüş bulunmadığı görülmektedir. Mevcut çalışmalarda Hogan ve Hogan (2001) kişiliğin karanlık yönünü, Amerikan Psikiyatri Derneğinin sınıflandırılmasına paralel olarak on bir boyuttan oluşan kişilik bozukluğu şeklinde ele almıştır. Moscoso ve Salgado (2004) ise kişiliğin karanlık yönünü on dört boyut altında disfonksiyonel kişilik tarzı olarak tanımlamıştır (Kaiser vd., 2013: 4). Bununla birlikte, genel olarak toplumda olumsuz olarak algılanan ve itici bir kişilik özelliğini temsil eden kişiliğin karanlık yönünün; literatürde yaygın bir biçimde narsistik, makyavelist ve psikopat kişilik olmak üzere sınıflandırıldığı

görülmektedir (Paulhus ve Williams, 2002: 556). Bu sınıflandırma, diğer sınıflandırmalara nazaran karanlık kişilik özelliklerini normal bir kişilik özelliği ile kişilik bozukluğunun arasında bir noktada olduğunu ileri sürmektedir (Harms vd., 2011: 496). Bu çalışmada da, kişiliğin karanlık yönü literatürde yaygın kapsamda değerlendirilen Paulhus ve Williams'ın (2002) sınıflandırması çerçevesinde üç boyut altında ele alınacaktır.

- *Makyavelist Kişilik Özelliği*: Bireylerin çıkarları için çevresindeki insanları aldatma ve onları kendi çıkarları için kullanabilme becerisini nitelemektedir. Makyavelist kişiler, empati eksikliğine ve toplumsal açıdan uygun olmayan ahlaki bir bakış açısına sahip olan, tamamen kendi amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanan bireylerdir (Spain vd., 2014: 42). Bununla birlikte makyavelist bireyler, duygusal açıdan soğuk, çevresindeki insanları suçlama eğiliminde olan, kendi zayıf yönlerini gizleyen ancak çevresindekilerin zayıflıklarını ortaya çıkaran kişilerdir (Wai ve Tiliopoulos, 2012: 794). Ayrıca makyavelistler, bireylerarası ilişkilerde genellikle iki yüzlü tutum ve davranışlar sergileyen, samimi olmayan ve dışadönük özelliğe sahiptir (Carter vd., 2014: 58). Bu bireyler, yaşamlarında toplumsal değerleri küçümsemeleri sebebiyle çevresindekileri kendi çıkarları için kullanabilmekte ve ahlaka aykırı davranış sergileyebilmektedir (Nagler vd., 2014: 48). Dolayısıyla makyavelist bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında güç ve statü elde etmek amacıyla etik olmayan tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenebilir.

- *Narsistik Kişilik Özelliği*: Bireyin kibirli, gururlu ve benmerkezci bir yapıya sahip olmasını aynı zamanda üstün ve eşsiz olma arzusunu nitelemektedir. Narsistik kişilik özelliğine sahip bireyler, çevresindekilerin dikkatini çekme niyetinde olan ve kendisine hayranlık duyulmasını isteyen kişilerdir. Ayrıca bu bireyler toplumda güç, prestij, statü kazanma ve lider olma arzusu da duymaktadırlar (Rauthmann ve Kolar, 2013: 582). Narsistik kişiler, kendilerini dünyanın merkezinde görmekte, eleştiriye tahammül edememekte ve çevresindeki insanlara değer vermemektedirler (Farzianpour vd., 2012: 687). Bununla birlikte narsistik kişiler, insan ilişkilerinde çıkarıcı davranan, samimi olmayan, karşılıklı ilişkilerde empati kuramayan, çevresindekilere karşı tolerans göstermeyen ve kendilerini herkesten üstün gören bireylerdir (Kanten, 2014: 163). Bu bağlamda narsistik kişilik özelliğine sahip bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında stratejik önem taşıyan bir konuma erişme arzusu için çaba göstermeleri beklenmektedir.

- *Psikopat Kişilik Özelliği*: Bireyin empati eksikliğine sahip olması, düşük düzeyde endişe taşıması, macerayı sevmesi, dürtülerine hakim olamaması gibi özellikler içermektedir. Psikopat kişilik özelliğine sahip bireyler; soğukkanlı, kişilerarası ilişkileri kötüye kullanma potansiyeli oldukça yüksek olan, duyarsız kişilerdir (Hodson vd., 2009: 686; Rauthmann ve Kolar, 2013: 583-582). Başka bir ifadeyle, bu bireyler kişilerarası ilişkilerde bencil, merhametsiz ve duygusuz olan, ilişkileri kendi çıkarları için kullanan özelliğe

sahiptirler. Bununla birlikte psikopat kişiler çoğu zaman güvensiz ve düşüncesiz davranışlar da sergileyebilmektedir (Furtner vd., 2011: 371). Diğer taraftan bu bireyler kendilerini beğenen, kendilerinin reklamını yapan ve genellikle çevresindekilere muhalefet eden kişilerdir. Psikopat kişilerin, öz-bilinç eksikliğine sahip olduğu, suçluluk, utanç gibi duyguları pek fazla önemsemedikleri belirtilmektedir. Ayrıca, bu bireyler genellikle toplumda içinden geldiği gibi davranan, öncelikle kendi istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme arzusunda olan kişilerdir (Spain vd., 2014: 43). Bu bağlamda psikopat kişilerin değişken ve düzensiz bir hayat yaşadığı aynı zamanda anti-sosyal davranışlar sergilediklerini ifade etmek mümkündür (Carter vd., 2014: 58).

### *B. Psikolojik Sözleşme*

Örgütler, çalışanlarından istenen katkıyı elde edebilmelerinin teşvik edici unsurlara bağlı olduğunun farkındadır. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda istekli, memnun ve uyumlu bir şekilde çalışması örgüt tarafından sağlanan koşullarla ilişkilidir. Bu doğrultuda, işgörelere olumlu çalışma şartlarının sağlanması böylece istenen katkıların elde edilmesi örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkinin devamlılığı açısından kritik önem taşımaktadır. Literatürde, örgüt ile çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin şekillenmesi psikolojik sözleşme olarak ele alınmaktadır (Aggarwal ve Bhargava, 2009: 8). Kökeni sosyal değişim teorisine ve Adams'ın eşitlik kuramına dayanan psikolojik sözleşme, "örgüt ile çalışanlar arasındaki karşılıklı değişim ilişkisi" olarak tanımlanmaktadır (Chao vd., 2011: 763). Psikolojik sözleşme, işgörenler ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin karşılanağına dair bireylerin zihinlerinde oluşturduğu inancı nitelendirir (Kiazad vd., 2014: 535-536). Bu bağlamda, psikolojik sözleşmenin, örgüt tarafından dile getirilmeyen, yazılı olmayan ancak işgörenler tarafından algılanan bir takım karşılıklı beklentileri içerdiğini ifade etmek mümkündür (Doğan ve Demiral, 2009: 54).

Psikolojik sözleşme karşılıklı beklentilerle birlikte örgüt ve işgörenler açısından karşılıklı faydayı ve gönüllü bağlılığı da kapsamaktadır. Örneğin, örgütün iş güvencesi, güvenli çalışma ortamı, eşit ve adil ücret gibi yükümlülüklerini yerine getirmesi durumunda işgörenlerin de buna karşılık olarak istekli ve gönüllü bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermesi ve örgüte bağlılıklarının artması beklenmektedir. (Liu vd., 2013: 637). Ancak işgörenlerin, örgüt tarafından kendilerine vaat edilenlerin yerine getirilmediğini algılamaları durumunda moral ve motivasyon kaybı yaşamaları; böylece zihinlerinde oluşturdukları psikolojik sözleşmenin de bozulması beklenmektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 3). Psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edilmesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi birçok tutum ve davranışı etkileyeceği belirtilmektedir (Suazo, 2009: 137). Psikolojik sözleşme; istihdam ilişkileri çerçevesinde işgören ile işveren arasındaki öznel,

dinamik, yazılı olmayan karşılıklı anlaşmalar ve verilen sözlere dayanan zihinsel şemalardan oluşmaktadır (Lee ve Kartika, 2014: 5486). Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin çok yönlü, kişiye özgü ve büyük ölçüde bireysel algılara dayandığını ifade etmek mümkündür (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 207). Bu algılar; örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları, üst yönetim, çalışma arkadaşları, örgütsel politika ve prosedürler, örgüt kültürü, yönetim tarzı gibi örgüt içinden ve bireyin sosyal çevresi, örgütün dış çevredeki itibarı gibi örgüt dışı çevreden elde ettiklerini yorumlaması sonucu şekillenmekte böylece psikolojik sözleşmeyi meydana getirmektedir (Üçok ve Torun, 2014: 234). Literatürde, psikolojik sözleşmenin karşılıklı olarak verilen sözlerin odak noktası, zaman dilimi, kapsamı ve somutluk kriterleri bağlamında; işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. İşlemsel sözleşme, örgüt ile işgören arasında belirli bir zaman dilimi içerisinde geçerli olan spesifik konuları kapsamaktadır. İlişkisel sözleşmeler ise örgüt ile işgören arasında açık uçlu olarak gerçekleşen sözleşmelerdir (Jensen vd., 2010: 557).

İşlemsel sözleşmeler kısa dönemli ve ekonomik temellidir. Örneğin, örgütün geçici olarak özel bir görev için yüksek ücret ile işgören istihdam etmesi ancak bu ilişkide her iki taraf için de örgütsel bağlılık beklentisinin olmaması işlemsel sözleşmeyi nitelemektedir. İlişkisel sözleşmeler ise uzun dönemli, kapsamlı, güven, sadakat, bağlılık gibi sosyo-duygusal unsurlar içermektedir (Haq ve Fatima, 2012: 80). Başka bir ifadeyle, işlemsel sözleşme çalışanın üstün performans göstermesi yükümlülüğü karşılığında yüksek ücret, terfi, ödül gibi maddi katkılar elde etmesini, ilişkisel sözleşme ise örgütün işgörene iş güvencesi ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlaması karşılığında bireyin örgüte bağlılık ve sadakat duyması gibi manevi unsurları içermektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 3).

### *C. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları*

Literatürde, örgütsel amaçlara zarar veren davranışların farklı isimler altında ele alındığı ve farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Olumsuz iş davranışları olarak nitelendirilen ve olumsuz örgütsel çıktıları olan bu davranışlar; araştırmacılar tarafından anti-sosyal, zararlı, kötü, saldırgan, sapkın, zorba, intikam alma, yıldırma veya üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak farklı şekillerde ele alınmaktadır (Spector vd., 2005: 30; Everton vd., 2007: 118; Wilks, 2011: 9). Olumsuz örgütsel davranışlar kapsamında yer alan üretkenlik karşıtı iş davranışları “örgüt çıkarlarına zarar veren ve örgüt üyeleri tarafından kasıtlı olarak yapılan davranışları” ifade etmektedir (Gruys ve Sackett, 2003: 30). Spector vd. işgörenler tarafından kasıtlı olarak gerçekleştirilen bu davranışların örgütlere veya örgütteki bireylere zarar verme amacı taşıdığını ileri sürmektedir (Spector vd., 2006: 447). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kişiler arası ilişkiler veya kişi ile örgüt arasındaki ilişkilerden kaynaklandığı ve ilişkilerin niteliğinin bu davranışlar üzerinde oldukça etkili olduğu belirtilmektedir (Demir, 2011: 207). Üretkenlik

karşıtı iş davranışları genel olarak; bilinçli ve sistematik bir şekilde örgüte ve örgüt üyelerine yönelik sergilenen davranışları içermektedir (Kanten ve Ülker, 2014: 22).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütün işleyişini aksatan ve örgütün sağlığına zarar veren davranışlardır. Bununla birlikte, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütlerin etkinliğini ve kârlılığını da olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Kozako vd., 2013: 182). Bu doğrultuda örgütlerde işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerinin işletmenin performansının bozulmasına neden olduğunu da ifade etmek mümkündür (Tian vd., 2014: 29). Üretkenlik karşıtı iş davranışları bireylere, örgütsel normlara, örgütsel uygulamalara, verimliliğe ve karlılığa zarar vermesi böylece örgütsel amaçları da olumsuz yönde etkilemesi sebebiyle çok fonksiyonlu davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Hai ve Tziner, 2014: 2). Bu davranışlar; doğası gereği zararlı davranışlar olmasıyla birlikte, sonuçları itibarıyla de karmaşık nitelikli davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Yang, 2008: 30). Literatürde, üretkenlik karşıtı iş davranışları, farklı bakış açılarına göre araştırmacılar tarafından değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bu davranışların isimlendirilmesine ve hangi davranış türlerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları kapsamına alınacağı konusunda bir görüş birliğinin olmadığı görülmektedir. Genel olarak literatürde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Robinson ve Bennett (1995) tarafından örgüte yönelik ve bireylerarası olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir (Kanten ve Ülker, 2014: 23). Bu çalışmada da üretkenlik karşıtı iş davranışları Robinson ve Bennett'in (1995) sınıflandırması çerçevesinde ele alınacaktır.

Örgütsel amaçlara zarar veren üretkenlik karşıtı iş davranışları; işgörenler tarafından kasıtlı olarak işlerin doğru yapılmaması, izin alınmadan fazladan izin kullanılması, işe ara verilmesi gibi örgüte yönelik davranışlarla birlikte aynı zamanda çalışma arkadaşlarına zarar verilmesi, işyerinde yapılan hatalardan dolayı bireylerin birbirini suçlaması gibi bireylere yönelik zararlı davranışları da kapsamaktadır (Spector ve Fox, 2010: 133). Bununla birlikte, işgörenlerin işe devamsızlık yapması, örgütün kaynaklarını kötüye kullanması, kaynakları israf etmesi ve bireylerarası ilişkiler çerçevesinde çalışma arkadaşlarını küçük düşürmek, alay etmek, aşağılamak gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi de üretkenlik karşıtı iş davranışları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu davranışlar, örgütün maliyetlerinin artmasına ve verimliliğin azalmasına yol açması sebebiyle, bireysel ve örgütsel nedenleri sıklıkla araştırılan kavramlardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Le vd., 2014: 7).

### **III. Kişiliğin Karanlık Yönü, Psikolojik Sözleşme ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler**

Olumsuz ve istenmeyen özellikler bütünü olarak nitelendirilen kişiliğin karanlık yönünün saldırganlık, düşmanlık, şiddet, yalancılık gibi toplumsal



açından zarar verici sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (O'Boyle, Jr. vd., 2012: 557; Pailing vd., 2014: 81). Bununla birlikte, kişiliğin karanlık yönünün birçok örgütsel çıktıyı da olumsuz yönde etkilediği ileri sürülmektedir. Örneğin narsistik bireylerin daha fazla etik olmayan davranışlar sergilediği, psikopat kişilik özelliğine sahip bireylerin örgütsel verimliliği azalttığı, makyavelist kişilerin ise örgüte, yöneticilerine ve çalışma takımlarına daha az bağlılık duyduğu ve çıkarıcı davranışlar sergilediği belirtilmektedir (Madan, 2014: 1728). Crysel ve diğerleri (2013) karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin riskli davranışlar sergileme eğilimi içerisinde olduğunu; Baughman vd. (2012) ile Pailing vd. (2014) ise karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin fiziksel şiddet ve tehdit içeren davranışlar sergilediğini vurgulamaktadır. Diğer taraftan, literatürde kişiliğin karanlık yönünün performans düşüklüğü, kişilerarası çatışma, iş tatminsizliği, tükenme, sağlık problemlerinin ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının artması gibi istenmeyen çıktılar meydana getireceği ileri sürülmektedir (Guenole, 2014: 88).

Kişilik, bireylerin örgütsel çevreyi algılama ve değerlendirme biçimlerini, sosyal etkileşim düzlemlerine ilişkin olumlu veya olumsuz tepkilerini belirleyen önemli bir unsurdur. Kişiliğin, çalışma yaşamında bireylerin davranışlarının kritik bir bileşeni olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda kişiliğin, örgütsel süreçlere zarar veren davranışlar kapsamında değerlendirilen üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde de etkili olduğunu ifade etmek mümkündür (Kozako vd., 2013: 182). Literatürde, işgörenler tarafından farklı şekillerde sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel çevre koşullarına, bireysel farklılıklara ve kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir (Spector, 2011: 343). Jensen ve Patel (2011) çalışmalarında beş faktör kişilik özelliklerinin işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediğini ifade etmektedir. Alias vd. (2013) olumsuz duygular, beş faktör kişilik özellikleri ve duygusal zekâ gibi bireysel niteliklerin; Hershcovis vd. (2007) ise cinsiyet, yaş ve aşırı alkol kullanımı gibi bireysel farklılıkların işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerini etkilediğini belirtmektedir. Bununla birlikte, araştırmacılar, önemli bireysel faktörlerden birisi olarak değerlendirilen kişiliğin karanlık yönünün de üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir. Heijnis'in (2009); O'Boyle, Jr. vd.,'nin (2012) ve Deshong vd.'nin (2015) çalışmalarında narsistik, makyavelist ve psikopat kişilik özelliklerinin işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği bulgusunu elde ettikleri görülmektedir. Scherer vd. (2013) ise sadece psikopat kişilik özelliğini ele alarak, bu kişilik özelliğine sahip işgörenlerin bireylerarası üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme eğilimlerinin artacağını belirtmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgüt iklimi, algılanan örgütsel destek, güven ve adalet gibi bazı örgütsel öncüllerinin olduğu belirtilmektedir (Chirasha ve Mahapa, 2012: 417). Bununla birlikte, işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemelerinin; örgütteki istihdam ilişkileri ve psikolojik

sözleşme algısı gibi örgütsel unsurlarla önlenilebileceği veya azaltılacağı ileri sürülmektedir (Sharkawi vd., 2013: 174). Özellikle, bireysel niteliklerden ziyade örgütsel koşulların, işgörenler tarafından örgüte yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları ile daha fazla ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, algılanan örgütsel çevre şartlarının ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde önemli düzeyde etkisi olduğunu belirtmek mümkündür (Chiu ve Peng, 2008: 427). Bu doğrultuda, örgüt tarafından verilen vaatlerin karşılanmaması durumunda, işgörenlerin örgüte ilişkin yükümlülükleri yerine getirme konusunda isteksiz davranmaları beklenmektedir (Chao vd., 2011: 764).

Örgütlerde, psikolojik sözleşme şartlarının sağlanmaması durumunda işgörenlerin tutum ve davranışlarının olumsuz yönde değişebileceği ifade edilebilir. Başka bir deyişle, örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesinin işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerini azaltacağı, üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemelerini ise arttıracığı belirtilmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2013: 833). Bu bağlamda araştırmada, makyavelist, narsistik ve psikopat kişilik özelliklerinin işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemelerini etkileyeceği; bu etki üzerinde de psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir rolünün olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Makyavelist kişilik özelliği üretkenlik karşıtı iş davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.

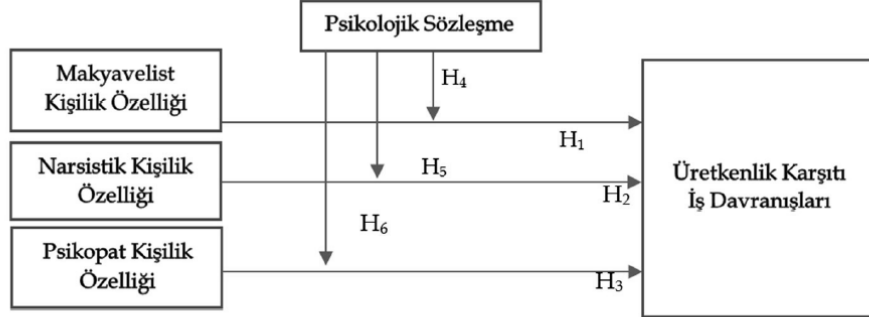
H<sub>2</sub>: Narsistik kişilik özelliği üretkenlik karşıtı iş davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Psikopat kişilik özelliği üretkenlik karşıtı iş davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H<sub>5</sub>: Narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H<sub>6</sub>: Psikopat kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### IV. Araştırma Metodolojisi

##### A: Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı, kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin rolünün incelenmesidir. Bu doğrultuda, kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği vasıtasıyla elde edilen veriler, araştırma modeli doğrultusunda istatistiki yöntemlerle değerlendirilmiştir. Bu kapsamda tüm değişkenlere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, değişkenler arası birlikteliği belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerin test edilmesinde ve düzenleyici etkinin belirlenmesinde ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

##### B. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu açısından kapsamı; karanlık kişilik özellikleri, psikolojik sözleşme ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını; Antalya ve Bodrum bölgesinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli otel işletmeleri arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen dört adet beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Bu otellerin yönetimlerinden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 300 adet anket formundan geriye dönen 250 adet (%83) anket formunun, 237 (%79) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

##### C. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formunda, işgörenlerin karanlık kişilik özelliklerini, psikolojik sözleşme algılarını ve üretkenlik karşıtı iş davranış

sergileme düzeylerini ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçekler İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye çeviri yöntemi ile uyarlandıktan sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde bulunan ifadelerin yanıtları için eşit aralıklı olduğu varsayılan beş aralıklı Likert tipi derecelendirme ("1=Kesinlikle katılmıyorum"... "5=Kesinlikle katılıyorum") kullanılmıştır. Ayrıca anket formunda 6 adet demografik soruya yer verilmiştir.

- *Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği*: Kişiliğin karanlık yönünün ölçülmesinde Jones ve Paulhus (2014)'un çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Karanlık kişilik özelliği ölçeği; makyavelist kişilik, narsistik kişilik ve psikopat kişilik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte makyavelist kişilik boyutunda "yaptığım planların diğer insanlardan ziyade bana fayda sağlaması için elimden geleni yaparım" vb. gibi 9 ifade; narsistik kişilik özelliği boyutunda "çevremdeki insanların ilgi odağı olmaktan hoşlanıyorum" vb. gibi 9 ifade; psikopat kişilik özelliği boyutunda ise "bana yapılan kötülüklerin karşılığının hızlı bir şekilde verilmesi gerektiğini düşünürüm" vb. gibi 9 ifade olmak üzere toplam 27 ifade yer almaktadır.

- *Psikolojik Sözleşme Ölçeği*: İşgörenlerin psikolojik sözleşme algısını ölçmek amacıyla Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme ölçeği; işlemsel ve ilişkisel sözleşme olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İşlemsel sözleşme boyutunda "mesaiye kaldığım zaman ek bir mesai ücreti verilmesini beklerim vb. gibi 7 ifade; ilişkisel sözleşme boyutunda ise "bu kurumun, çalışanlarına çabalarının karşılığını verdiğini düşünüyorum" vb. gibi 10 ifade olmak üzere toplam 17 ifade yer almaktadır.

- *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği*: İşgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeyini ölçmek amacıyla Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, bireylerarası ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak iki boyutu kapsamaktadır. Bireylerarası üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutunda "arkadaşlarımı, küçük düşürücü hareket ve söylemlerde bulunurum" vb. gibi 7 ifade; örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutunda ise "işyerinde bilinçli olarak daha yavaş çalışırım" vb. gibi 12 ifade olmak üzere toplam 19 ifade yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Karanlık kişilik özellikleri, psikolojik sözleşme ve üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ait verilere uygulanan keşfedici faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de özet olarak verilmektedir.

Tablo 1: Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

Karanlık Kişilik Özellikleri (kalan 11 madde) KMO: .684 Varyans: %53	C. Alpha	Psikolojik Sözleşme (kalan 14 madde) KMO: .802 Varyans: %51	C. Alpha	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (kalan 18 madde) KMO: .910 Varyans: %61	C. Alpha
1.Faktör: Makyavelist Kişilik	.681	1.Faktör: İşlemsel Sözleşme	.801	1.Faktör: Bireylerarası	.920
2.Faktör: Narsistik Kişilik	.646	2.Faktör: İlişkisel Sözleşme	.848	2.Faktör: Örgüte Yönelik	.920
3.Faktör: Psikopat Kişilik	.688				

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda LISREL 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2’de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
			$\leq 5$	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq 0.08$
Karanlık Kişilik Özellikleri	79.51	40	1.98	0.94	0.90	0.92	0.92	0.90	0.06
Psikolojik Sözleşme	72.05	31	2.32	0.94	0.90	0.96	0.96	0.94	0.07
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	147.77	62	2.38	0.91	0.87	0.98	0.98	0.98	0.07

## V. Araştırma Bulguları

### A. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 237 çalışanın %60 kadın, %40’ ise erkektir. Çalışanların çoğunluğu (%66)’sı 18-33 yaş, %34’ü ise 34 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %47’si lise, %32’si lisans ve ön lisans, %21’i ise lise mezuniyet düzeyine sahiptir. Çalışanların, %61’inin yiyecek ve içecek departmanında, %19’unun kat hizmetleri departmanında, %12’sinin ön büro departmanında, %8’inin ise muhasebe ve insan kaynakları gibi idari bölümlerde görev yaptıkları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların %38’inin 1 yıldan daha az bir süredir, %44’ünün 1-5 yıl arası, %18’inin ise 5 yıldan daha uzun bir süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

### B. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve işgörenlerin sahip oldukları karanlık kişilik özellikleri, psikolojik sözleşme

algıları ve üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 3’de hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

Tablo 3. *Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri*

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5
<b>Makyavelist Kişilik Özelliği</b>	<b>2.76</b>	<b>.69</b>	<b>1</b>				
<b>Narsistik Kişilik Özelliği</b>	<b>3.07</b>	<b>.83</b>	<b>.235**</b>	<b>1</b>			
<b>Psikopat Kişilik Özelliği</b>	<b>2.80</b>	<b>.78</b>	<b>.212**</b>	<b>.094</b>	<b>1</b>		
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	<b>3.40</b>	<b>.65</b>	<b>.113</b>	<b>.403**</b>	<b>.039</b>	<b>1</b>	
<b>Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları</b>	<b>2.37</b>	<b>.81</b>	<b>.129*</b>	<b>-.301**</b>	<b>.037</b>	<b>-.388**</b>	<b>1</b>

\*\*p<0.01 \*p<0.05

Tablo 3’de korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, makyavelist kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ( $r=.129$ ;  $p<0.05$ ) pozitif yönde anlamlı; narsistik kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ( $r=-.301$ ;  $p<0.01$ ) negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, psikopat kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ( $r=.037$ ;  $p>0.05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu bağlamda, makyavelist kişilik özelliğine sahip işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin artması, narsistik kişilik özelliğine sahip bireylerin ise üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin azalması beklenmektedir.

#### *C. Karanlık Kişilik Özellikleri İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları*

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin ve düzenleyici etkinin belirlenmesi amacıyla üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz kapsamında, ilk aşamada bağımsız değişken ile bağımlı değişken; ikinci aşamada bağımsız ve düzenleyici değişken ile bağımlı değişken; üçüncü aşamada ise etkileşim değişkeni (bağımsız değişken x düzenleyici değişken) ile bağımlı değişken modele dahil edilmiş, her aşamada  $R^2$  değerindeki değişimler ve modelin anlamlılık düzeyi incelenmiştir. Ayrıca analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) bakılmıştır. Elde edilen değerler, bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans>2, VIF<10). Bu doğrultuda, makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik

gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4’de sunulmaktadır.

Tablo 4. *Makyavelist Kişilik Özelliği İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları*

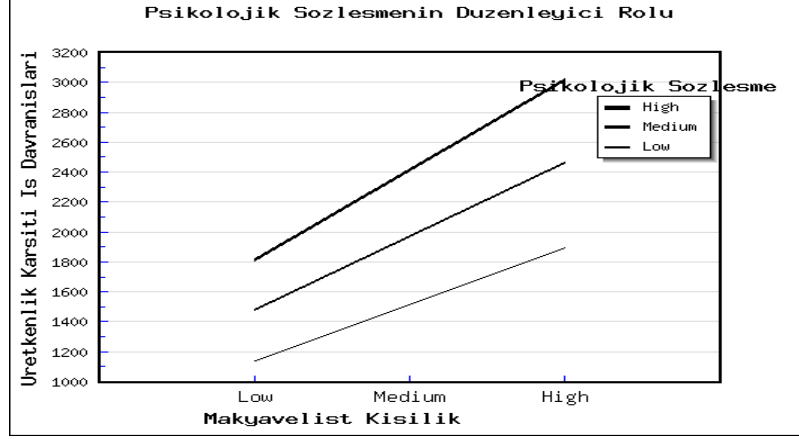
Değişkenler	B	Beta	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	Anlamlılık
1.Makyavelist Kişilik	.151	.129	.017		.048
2.Makyavelist Kişilik Psikolojik Sözleşme	.205 -.509	.175 -.407	.018	.001	.004 .000
3.Etkileşim (Makyavelist Kişilik x Psikolojik Sözleşme)	.209	.222	.228	0.21	.000
Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı 1- R= .129 F = 3.957* 2- R= .425 F = 25.740*** 3- R= .477 F = 22.926***					

\*p< 0.05; \*\*\*p<0.001

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ( $\beta = .129$ ;  $p < 0.05$ ) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini; H1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bununla birlikte ikinci aşamada analize dahil edilen psikolojik sözleşme algısının ( $\beta = -.407$ ;  $p < 0.001$ ) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı; makyavelist kişilik özelliğinin ise ( $\beta = .175$ ;  $p < 0.01$ ) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırdığı görülmektedir. Üçüncü aşamada makyavelist kişilik x psikolojik sözleşme etkileşiminin ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ( $\beta = .222$ ;  $p < 0.001$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca, analiz sonucunda değişim istatistikleri incelendiğinde, ikinci aşamada psikolojik sözleşme değişkeninin analizlere dahil edilmesiyle R<sup>2</sup> değerinde (.001) değişim olduğu ve R<sup>2</sup> değerinin arttığı görülmüştür. Üçüncü aşamada etkileşim değişkeninin analizlere dahil edilmesiyle de R<sup>2</sup> değerinde (0.21) değişim olduğu ve değerinin arttığı görülmüştür. Elde edilen bulgular, makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın H4 hipotezi desteklenmiştir.

Düzenleyici etkinin belirlenmesinde, R<sup>2</sup> değerinde meydana gelen anlamlı değişimlerin, yorum yapmak için tek başına yeterli olmadığı belirtilmektedir (Kanten, 2014: 173). Dolayısıyla ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve diğerleri (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda, düzenleyici değişken olarak ele alınan psikolojik sözleşme algısının düşük ve yüksek olduğu durumlarda makyavelist kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin anlamlılığı regresyon eğrilerinin çizilmesiyle sınanmıştır. Regresyon eğrileri,

Paul E. Jose'nin (www.victoria.ac.nz/psyc/staff/paul-jose/files/helpcentre) hazırlamış olduğu yardımcı programa ilgili veriler girilerek çizilmiştir.



Şekil 2: Machiavellian Kişilik Özelliğinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü

Şekil 2'de görüldüğü üzere; işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin en yüksek olduğu nokta, psikolojik sözleşme algılarının en güçlü olduğu; machiavellian kişilik özelliği eğilimlerinin ise en yüksek olduğu durumu göstermektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin en düşük olduğu durumda, psikolojik sözleşme algısının zayıf olduğu ve machiavellian kişilik özelliği eğiliminin düşük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, machiavellian kişilik özelliği güçlendikçe, psikolojik sözleşme algısının gücü; machiavellian kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini güçlendirmektedir.

Tablo 5'deki bulgular, narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ( $\beta = -.301$ ;  $p < 0.001$ ) negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini ve H2 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bununla birlikte ikinci aşamada analize dahil edilen psikolojik sözleşme algısının ( $\beta = -.318$ ;  $p < 0.001$ ) ve narsistik kişilik özelliğinin ( $\beta = -.173$ ;  $p < 0.01$ ) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Üçüncü aşamada narsistik kişilik x psikolojik sözleşme etkileşiminin ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ( $\beta = .202$ ;  $p < 0.001$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca, analiz sonucunda değişim istatistikleri incelendiğinde, ikinci aşamada psikolojik sözleşme değişkeninin analizlere dahil edilmesiyle  $R^2$  değerinde (.084) değişim olduğu ve  $R^2$  değerinin arttığı görülmüştür. Üçüncü aşamada etkileşim değişkeninin analizlere dahil edilmesiyle de  $R^2$  değerinde (.039) değişim olduğu görülmüştür.



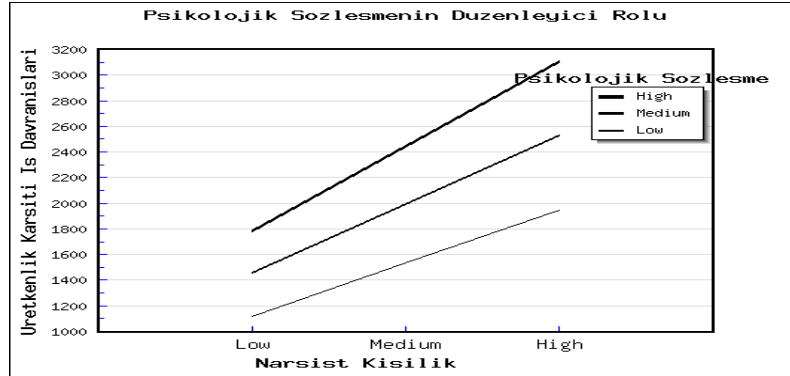
Tablo 5: Narsistik Kişilik Özelliği İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Beta	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	Anlamlılık
1.Narsistik Kişilik	-.297	-.301	.091		.000
2.Narsistik Kişilik Psikolojik Sözleşme	-.170 -.397	-.173 -.318	.175	.084	.008 .000
3.Etkileşim (Narsistik Kişilik x Psikolojik Sözleşme)	.190	.202	.214	.039	.000

Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı  
 1- R= .301 F = 23.474\*\*\*  
 2- R= .419 F = 24.877\*\*\*  
 3- R= .462 F = 21.123\*\*\*

\*\*\*p<0.001

Elde edilen bulgular, narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın H5 hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme algısının düşük ve yüksek olduğu durumlarda narsistik kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin anlamlılığı regresyon eğrilerinin çizilmesiyle sınanmıştır.



Şekil 3: Narsistik Kişilik Özelliğinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü

Şekil 3'e göre; işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin en yüksek olduğu nokta, psikolojik sözleşme algılarının en güçlü olduğu; narsistik kişilik özelliği eğilimlerinin ise en yüksek olduğu durumu göstermektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin en düşük olduğu durumda, psikolojik sözleşme algısının zayıf olduğu ve narsistik kişilik özelliği eğiliminin düşük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, narsistik kişilik özelliği güçlendikçe, psikolojik sözleşme

algısının gücü; narsistik kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini güçlendirmektedir.

Tablo 6. *Psikopat Kişilik Özelliğinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi*

Değişkenler	B	Beta	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	Anlamlılık
1.Psikopat Kişilik	.041	.039	.002		.548
Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı					
1- R= .039 F = 363					

Tablo 6'daki bulgular, psikopat kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ( $\beta = .039$   $p > 0.05$ ) etkilemediğini göstermektedir, H3 hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca psikopat kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması sebebiyle psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü sorgulanamamış ve H6 hipotezi desteklenmemiştir.

### V. Sonuç

Kişiliğin karanlık yönü, anti-sosyal ve itici bir kişilik özelliğini aynı zamanda bir kişilik bozukluğunu yansıtmaktadır. Toplumda zamanla değer yargularının, kişilerarası ilişki kurma biçimlerinin, iletişim şekillerinin, yaşam tarzlarının ve alışkanlıkların değişmesi sebebiyle kişiliğin karanlık yönünün günümüzde birçok bireyde sıklıkla karşılaşılan bir özellik haline geldiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle içinde bulunduğumuz toplumda bireysel çıkarların, statü ve güç elde etme hirsının; empati, sosyal ilişkiler ve arkadaşlık gibi olguların önüne geçmesi, bireylerin karanlık kişilik özelliklerine sahip olmasını giderek arttırmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında bu özellikleri taşıyan kişilerle bir arada olmaları ve örgütlerin de karanlık kişilik özelliklerine sahip işgörenleri istihdam etmek durumunda kalmaları kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak, karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin toplumda şiddet, yalan söyleme ve anti-sosyal davranışlar sergileme gibi eğilimler içerisinde olması, bu bireylerin sosyal yaşamda çevresindekilere zarar vermeden nasıl idare edilmesi gerektiği problemini doğurmaktadır. Bununla birlikte, karanlık kişilik özelliği taşıyan bireylerin örgütsel süreçlerde de olumsuz tutum ve davranışlar sergileme ihtimallerinin olması, bu işgörenlerin nasıl yönetileceği sorununu da ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde makyavelist, narsistik ve psikopat olmak üzere birbiriyle ortak noktaları olan ancak üç ayrı özelliği kapsayan karanlık kişilik özelliklerinin olumsuz davranışlar kapsamında değerlendirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları işgörenlerin bireysel özelliklerinden ve görev yaptıkları örgütün çevresel koşullarından etkilenen, örgütsel etkinliği azaltan davranışlardır. Bu doğrultuda, çalışmada bireysel özellikler bağlamında karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkileyeceği ve bu etki üzerinde önemli örgütsel faktörlerden birisi olarak değerlendirilen psikolojik sözleşme algısının

düzenleyici bir role sahip olacağı varsayılmıştır. Araştırma sonucunda, karanlık kişilik özelliklerinin makyavelist ve narsistik kişilik boyutlarının işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerini anlamlı düzeyde etkilediği ancak psikopat kişilik özelliğinin bu davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın H1, H2 hipotezleri desteklenmiş, H3 hipotezi ise desteklenmemiştir. Makyavelist kişilik özelliği üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde, narsistik kişilik özelliği ise negatif yönde etkilemektedir.

Elde edilen bulgular; araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde çevresindekileri aldatma, çevresindekileri kendi çıkarları için kullanma ve ahlaki olmayan bir bakış açısına sahip olma eğilimi yüksek olan makyavelist bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeylerinin arttığını göstermektedir. Dolayısıyla bu bireylerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik etik olmayan, olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebileceğini ifade etmek mümkündür. Ancak araştırma kapsamındaki otellerde, kibir, gurur, üstün olma arzusu ve benmerkezcilik gibi narsistik özelliğe sahip bireylerin ise üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Narsistik kişilik özelliğine sahip işgörenlerin toplumda kendilerine hayranlık duyulmasını arzu etmesi, kendilerinin eşsiz ve özel birisi olarak görülmesini istemesi ve lider olarak benimsenme arzusu duymaları sebebiyle üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin azalması beklenmektedir. Çünkü narsistik kişilik özelliğine sahip işgörenlerin iş ve sosyal yaşamlarında güç, prestij ve statü elde etme arzusu içerisinde olması sebebiyle, çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik daha az olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilecekleri ifade edilebilir.

Araştırmada, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü sorgulandığında; makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırmanın H4 hipotezi desteklenmiştir. Diğer bir ifadeyle, makyavelist kişilerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeyleri üzerindeki pozitif etkisi psikolojik sözleşme algısı doğrultusunda güçlenmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme algısının makyavelist işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeylerini güçlendirici yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre; narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde de psikolojik sözleşmenin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiş ve H5 hipotezi desteklenmiştir. Narsistik kişilik özelliğine sahip işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeyleri üzerindeki negatif etkisi psikolojik sözleşme algısı doğrultusunda güçlenmektedir. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme algısının narsistik kişilik özelliğine sahip işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeylerini güçlendirici yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Psikopat kişilik

özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması sebebiyle, psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolü sorgulanamamış ve H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Bu çalışmada, makyavelist ve narsistik kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediği ve psikolojik sözleşme algısının da bu özellikler ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde makyavelist ve narsistik özelliğe sahip işgörenlerin olumsuz davranışlar sergilemeleri üzerinde örgütsel koşulların önem taşıdığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, karanlık kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik olumsuz davranışlar sergileme düzeylerinin etkisini; birey ve örgüt arasında karşılıklı olarak oluşturulacak psikolojik sözleşme algısıyla arttırmak veya azaltmak mümkündür. Bu bağlamda otel yönetimlerine, karanlık kişilik özelliklerine sahip işgörenleri en etkin şekilde istihdam edebilmeleri için gerekli olan güven, adalet, psikolojik sözleşme, açık iletişim, olumlu bir örgüt iklimi gibi örgütsel koşulların sağlanması önerilebilir. Ayrıca otel işletmeleri; makyavelist, narsistik ve psikopat kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerini terfi, ücret, eğitim ve geliştirme gibi önem taşıyan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla azaltabilirler.

Ulusal ve uluslararası literatürde karanlık kişilik özelliklerinin olumsuz tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Diğer taraftan, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünü inceleyen bir çalışma mevcut değildir. Bu nedenle çalışmanın karanlık kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkileri incelemesi ve psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünü açıklaması sebebiyle örgütsel davranış literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir. İleride araştırmacılara, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde örgütsel adalet, örgütsel güven veya örgütsel özdeşleşme gibi değişkenlerin düzenleyici rolünün araştırılması önerilebilir. Farklı örneklerde karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı gibi olumlu bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenebilir. Bununla birlikte, karanlık kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerini azaltması mümkün olan faktörlerin (İK politikaları, örgüt iklimi, örgüt kültürü vb) rolü ilerideki araştırmalarda incelenebilir.

#### **Kaynaklar**

Aggarwal, U. and Bhargava, S. (2009). "Reviewing the Relationship between Human Resource Practices and Psychological Contract and their Impact on Employee Attitude and Behaviours", *Journal of European Industrial Training*, 33(1), ss: 4 -31.

- Aksu, A.A., Şekercioğlu, G., Ehtiyar, V.E., Yıldız, S. ve Yılmaz, Y. (2010). "The Relationship between Personality, Gender and Departments: Application of 16 Personality Factor Questionnaire in the Antalya Region of Turkey" *Quality Quantity*, 44, ss: 1113-1127.
- Alkahtani, A.H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M. and Nikbin, D. (2011). "The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers", *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), ss: 70-98.
- Alias, M., Rasdi, R.M. and Ismail, M. (2013). "Predictors of Workplace Deviant Behaviour: HRD Agenda for Malaysian Support Personnel", *European Journal of Training and Development*, 37 (2), ss:161-182.
- Baughman, H.M., Dearing, S., Giammarco, E. and Vernon, P.E. (2012). "Relationships between Bullying Behaviours and the Dark Triad: A Study with Adults", *Personality and Individual Differences*, 52, ss:571-575.
- Bennett, R.J. and Robinson, S.L. (2000). "Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), ss: 349-360.
- Cairncross, M., Veselka, L., Schermer, J.A. and Vernon, P.A. (2013). "A Behavioral Genetic Analysis of Alexithymia and the Dark Triad Traits of Personality", *Twin Research and Human Genetics*, 16 (3), ss: 690-697.
- Carter, G.L., Campell, A.C. and Muncer, S. (2014). "The Dark Triad Personality: Attractiveness to Women", *Personality and Individual Differences*, 56, ss: 57-61.
- Chao, J.M.C., Cheung, F.Y.L. and Wu, A.M.S. (2011). "Psychological Contract Breach and Counterproductive Workplace Behaviors: Testing Moderating Effect of Attribution Style and Power Distance", *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), ss: 763-777.
- Chien-Wen, T., Hsiu-Li, H., Jo-Ping, L., Mei-Shiue, L. and Chen-Hui, W. (2013). "The Relationships Among Employee Personality Traits, Service Attitude, and Service Behavior in the Leisure Farm", *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 1 (2), ss:75-88.
- Chirasha, V. and Mahapa, M. (2012). "An Analysis of the Causes and Impact of Deviant Behaviour in the Workplace. The Case of Secretaries in State Universities", *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3 (5), ss: 415-421.
- Chiu, S.F. and Peng, J.C. (2008). "The Relationship between Psychological Contract Breach and Employee Deviance: The Moderating Role of Hostile Attributional Style", *Journal of Vocational Behavior*, 73, ss: 426-433.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. and Aiken, L. S. (2003). "Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences". Inc: Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crysel, L.C., Crosier, B.S. and Webster, G.D. (2013). "The Dark Triad and Risk Behavior", *Personality and Individual Differences*, Vol. 54, ss: 35-40.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2013). Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler, Örgütsel Davranış içinde, Ed. (SİĞRI, Ü., GÜRBÜZ, S.) Beta Yayınevi: İstanbul
- Demir, M. (2011). "Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior", *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(2), ss: 204-221.
- DeShong, H.L., Grant, D.M. and Mullins-Sweatt, S.N. (2015). "Comparing Models of Counterproductive Workplace Behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad", *Personality and Individual Differences*, 74, ss: 55-60.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, ss: 47-80.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). "Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), ss:205- 227.
- Erkutlu, H. and Chafra, J. (2013). "Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance", *Management Research Review*, 36(9), ss:828-848.
- Everton, W.J., Jolton, J.A. and Mastrangelo, P. M. (2007). "Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors", *Journal of Management Development*, 26(2), ss:117-131.
- Farzianpour, F., Fouroshani, A.B., Beyzaiee, S. and Hosseini, S. (2012). "Evaluation of the Self-Esteem Managers in Clinical Wards of Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences", *World Applied Sciences Journal*, 16 (5), ss:686-692.
- Furtner, M.R., Rauthmann, J.F. and Sachse, P. (2011). "The Self-Loving Self-Leader: An Examination of the Relationship Between Self-Leadership and The Dark Triad", *Social Behavior and Personality*, 39 (3), ss:369-380.
- Giammarco, E.A. and Vernon, P.A. (2014). "Vengeance and the Dark Triad: The Role of Empathy and Perspective Taking in Trait Forgiveness", *Personality and Individual Differences*, 67, ss:23-29.
- Gruys, M.L. and Sackett, P.R. (2003). "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), ss:30-42.

- Guenole, N. (2014). "Maladaptive Personality at Work: Exploring the Darkness", *Industrial and Organizational Psychology*, 7, ss:85-97.
- Hai, L.C. and Tziner, A. (2014). "Relationships between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader-Member Exchange", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, ss:1-12.
- Haq, F.A.J.I. and Fatima, T. (2012). "Psychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment", *Journal of Educational and Social Research*, 2 (4), ss:79-90.
- Harms, P.D., Spain, S.M., Hannah, S.T. (2011). "Leader Development and the Dark Side of Personality", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, ss:495-509.
- Heijnis, T. (2009). The Dark Side of Personality and Counterproductive Behavior, Unpublished Master Thesis, University of Amsterdam, Netherland.
- Hershcovis, M.S., Turner, N., Barling, N., Arnold, K.A., Dupre, K.E., Inness, M., LeBlanc, M.M. and Sivanathan, N. (2007). "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), ss:228-238.
- Hodson, G., Hogg, S.M., and MacInnis, C.C. (2009). "The Role of "Dark Personalities" (Narcissism, Machiavellianism, Psychopathy), Big Five Personality Factors, and Ideology in Explaining Prejudice", *Journal of Research in Personality*, 43, ss:686-690.
- Hogan, R. and Hogan, J. (2001). "Assessing Leadership: A View from the Dark Side", *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1/2), ss: 40-51.
- Hsieh, H.L., Hsieh, J.R. and Wang, I.J. (2011). "Linking Personality and Innovation: The Role of Knowledge Management", *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 9 (1), s: 38-44.
- Jensen, J.M. and Patel, P.C. (2011). "Predicting Counterproductive Work Behavior from the Interaction of Personality Traits", *Personality and Individual Differences*, 51, ss:466-471.
- Jensen, J.M., Opland, R.A. and Ryan, A.M. (2010). "Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach", *Journal of Business Psychology*, 25, ss: 555-568.
- Jonason, P.K., Wee, S. and Li, N. (2015). "Competition, Autonomy, and Prestige: Mechanisms through which the Dark Triad Predict Job Satisfaction", *Personality and Individual Differences*, 72, ss:112-116.
- Jonason, P.K., Lyons, M., Baughman, H.M. and Vernon, P.A. (2014). "What a Tangled Web We Weave: The Dark Triad Traits and Deception", *Personality and Individual Differences*, 70, ss:117-119.

- Jonason, P.K. and Webster, G.D. (2012). "A Protean Approach to Social Influence: Dark Triad Personalities and Social Influence Tactics", *Personality and Individual Differences*, 52, ss:521-526.
- Jonason, P.K., Li, N.P. and Buss, D.M. (2010). "The Costs and Benefits of the Dark Triad: Implications for Mate Poaching and Mate Retention Tactics", *Personality and Individual Differences*, 48, ss:373-378.
- Jones, D.N. and Paulhus, D.L. (2014). "Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits", *Assessment*, 21 (1), ss:28-41.
- Jovičić, A., Milanović, T., Todorović, M. and Vujičić, D. (2011). "The Importance of Fitting Personality Dimensions and Job Characteristics in Employees in the Hotel Management", *Turizam*, 15 (3), ss:119-131.
- Judge, T.A. and LePine, J.A. (2007). "The Bright and Dark Sides of Personality". J. Langan-Fox, C.L. Cooper ve R.J. Klimoski (eds.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace Management Challenges and Symptoms içinde*, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 333-354.
- Kaiser, R.B., LeBreton, J.M. and Hogan, J. (2013). "The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior", *Applied Psychology: An International Review*, doi: 10.1111/apps.12024.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, ss:16-40.
- Kanten, P. (2014). "Narsistik Kişilik Özelliğinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü", *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25 (76), ss: 160-184.
- Kavanagh, P.S., Signal, T.D. and Taylor, N. (2013). "The Dark Triad and Animal Cruelty: Dark Personalities, Dark Attitudes, and Dark Behaviors", *Personality and Individual Differences*, 55, ss: 666-670.
- Kiazad, K., Seibert, S.E. and Kraimer, M.L. (2014). "Psychological Contract Breach and Employee Innovation: A Conservation of Resources Perspective", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, ss: 535-556.
- Kozako, I.N.A.M.F., Safin, S.Z. and Rahim, A.R.A. (2013). "The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour among Hotel Employees: An Exploratory Study", *Procedia Economics and Finance*, 7, ss:181-187.
- Le, K., Donnellan, M.B., Spilman, S.K., Garcia, O.P. and Conger, R. (2014). "Workers Behaving Badly: Associations between Adolescent Reports of the Big Five and Counterproductive Work Behaviors in Adulthood", *Personality and Individual Differences*, 61-62, ss:7-12.



- Lee, L.Y. and Kartika, N. (2014). "The Influence of Individual, Family, and Social Capital Factors on Expatriate Adjustment and Performance: The Moderating Effect of Psychology Contract and Organizational Support", *Expert Systems with Applications*, 41, ss: 5483-5494.
- Liu, C.M., Huang, C.J., Huang, K.P. and Chen, K.J. (2013). "Psychological Contract Breach, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior of Hotel Industry in Taiwan", *Pakistan Journal of Statistic*, 29 (5), ss: 635-648.
- Madan, A.O. (2014). "Cyber Aggression / Cyber Bullying and the Dark Triad: Effect on Workplace Behavior / Performance", *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8 (6), ss: 1725-1730.
- McDonald, M.M., Donnellan, M.B. and Navarrete, C.D. (2012). "A Life History Approach to Understanding the Dark Triad", *Personality and Individual Differences*, 52, ss: 601-605.
- Millward, L.J. and Hopkins, L.J. (1998). "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), ss: 1530-1556.
- Moscose, S. and Salgado, J.F. (2004). "Dark Side" Personality Styles as Predictors of Task, Contextual, and Job Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, No. 4, ss: 356-362.
- Nagler, U.K.J., Reiter, K.J., Furtner, M.R. and Rauthmann, J.F. (2014). "Is There a "Dark Intelligence"? Emotional Intelligence is Used by Dark Personalities to Emotionally Manipulate Others", *Personality and Individual Differences*, 65, ss:47-52.
- O'Boyle, Jr., E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C. and McDaniel, M.A. (2012). "A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), ss: 557-579.
- Özgen, H.M. ve Özgen, H. (2010). "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), ss:1-19.
- Pailing, A., Boon, J. and Egan, V. (2014). "Personality, the Dark Triad and Violence", *Personality and Individual Differences*, 67, ss:81-86.
- Paulhus, D.L. and Williams, K.M. (2002). "The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy", *Journal of Research in Personality*, 36, ss:556-563.
- Rauthmann, J.F. and Kolar, G.P. (2013). "The Perceived Attractiveness and Traits of the Dark Triad: Narcissists are Perceived as hot, Machiavellians and Psychopaths not", *Personality and Individual Differences*, 54, ss:582-586.

- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38 (2), ss:555-572.
- Sarkey, A.S., Turkson, A.H. and Ansah, J.K. (2013). "A Study of the Impact of Frontline Employee Traits on Service Quality and Customer Satisfaction in UK Hotels", *Social Science Reserach Network*, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2280603> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2280603>.
- Scherer, K.T., Baysinger, M., Zolynsky, D. and LeBreton, J.M. (2013). "Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality", *Personality and Individual Differences*, 55, ss: 300-305.
- Sharkawi, S., Rahim, A.R.A. and Dahalan, N.A. (2013). "Relationship between Person Organization Fit, Psychological Contract Violation on Counterproductive Work Behaviour", *International Journal of Business and Social Science*, 4 (4), ss:173-183.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2011). "Akademik Başarı ve Kişilik İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10 (1), ss: 30-48.
- Spagnoli, P. and Caetano, A. (2012). "Personality and organisational commitment", *Career Development International*, 17 (3), ss: 255-275.
- Spain, S.M., Harms, P. and Lebreton, J.M. (2014). "The Dark Side of Personality at Work", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, ss:41-60.
- Spector, P.E. and Fox, S. (2010). "Theorizing About the Deviant Citizen: An Attributional Explanation of the Interplay of Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behavior", *Human Resource Management Review*, 20, ss:132-143.
- Spector, P.E. (2011). "The Relationship of Personality to Counterproductive Work Behavior (CWB): An Integration of Perspectives", *Human Resource Management Review*, 21, ss:342-352.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A. and Kessler, S. (2006). "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", *Journal of Vocational Behavior*, 68, ss:446-460.
- Spector, P.E., Fox, S. and Domagalski, T. (2005). *Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior.*, Kelloway, E.K., Barling, J. ve Jr. Hurrell, J.J. (Eds), *Handbook of Workplace Violence*, Sage Publications.
- Suazo, M. M. (2009). "The Mediating Role of Psychological Contract Violation on the Relations Between Psychological Contract Breach and Work-

- Related Attitudes and Behaviors”, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), ss:136-160.
- Tian, Q., Zang, L. and Zou, W. (2014). “Job Insecurity and Counterproductive Behavior of Casino Dealers-The Mediating Role of Affective Commitment and Moderating Role of Supervisor Support”, *International Journal of Hospitality Management*, 40, ss:29-36.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), ss:231-250.
- Wai, M. and Tiliopoulos, N. (2012). “The Affective and Cognitive Empathic Nature of the Dark Triad of Personality”, *Personality and Individual Differences*, 52, ss:794-799.
- Wilks, D.C. (2011). “Attitudes towards Unethical Behaviours in Organizational Settings: An Empirical Study”, *Ethics in Progress Quarterly*, 2 (2), ss:9-22.
- Yang, J. (2008). “Can’t Serve Customers Right? An Indirect Effect of Co-Workers’ Counterproductive Behaviour in the Service Environment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, ss:29-46.